

ANALISIS KETERKAITAN *LEVERS OF CONTROL*,
ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE, DAN STRATEGI

TESIS



OLEH:
LIDYA RATNASARI TEJOSAPUTRA
8312417003

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
JUNI 2019

ANALISIS KETERKAITAN *LEVERS OF CONTROL*,
ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE, DAN STRATEGI

TESIS

Diajukan kepada

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA

untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Memperoleh Gelar

Magister Akuntansi

OLEH:

LIDYA RATNASARI TEJOSAPUTRA

8312417003

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA

JUNI 2019

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

ANALISIS KETERKAITAN *LEVERS OF CONTROL*,
ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE, DAN STRATEGI

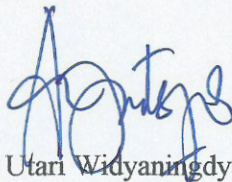
Oleh:

LIDYA RATNASARI TEJOSAPUTRA

8312417003

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Dosen Pembimbing,




Dr. Agnes Utari Widyaningdyah, M.Si., Ak.
Tanggal: 13 Juni 2019

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis yang ditulis oleh: Lidya Ratnasari Tejosaputra NRP 8312417003
Telah diuji pada tanggal 21 Juni 2019 dan dinyatakan lulus oleh Tim Penguji.

Ketua Tim Penguji:



Dr. Dyna Rachmawati, Ak., CA.

Mengetahui:

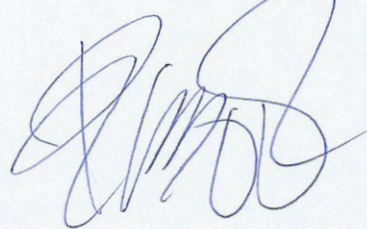
Direktur,



Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi

NIK.241.02.0542

Ketua Program Studi,



Dr. Dyna Rachmawati, Ak., CA.

NIK.321.97.0296

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lidya Ratnasari Tejosaputra

NRP : 8312417003

Judul Tesis : Analisis Keterkaitan *Levers Of Control*, *Organizational Life Cycle*,
dan Strategi

Menyatakan bahwa tugas akhir tesis ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 13 Juni 2019

Yang menyatakan



(Lidya Ratnasari Tejosaputra)

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan atas berkat, rahmat, cinta kasih, dan kekuatan yang diberikan kepada penulis selama menuntut ilmu di Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program studi Magister Akuntansi di Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya serta memperoleh gelar Magister Akuntansi.

Penulis menemui banyak rintangan dalam penyelesaian tesis ini yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti kondisi tubuh dan kesehatan penulis yang sedang hamil, kesibukan penulis dalam pekerjaan, terbatasnya kemampuan dan pengalaman yang dimiliki penulis dalam menyusun karya ilmiah khususnya tesis, dan sebagainya. Namun, berkat doa, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat waktu.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dan Ibu Dr. Dyna Rachmawati, Ak., CA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi.
2. Ibu Dr. Agnes Utari Widyaningdyah, M.Si., Ak selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dalam menyusun tesis ini.
3. Seluruh Dosen Program Studi Magister Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
4. Seluruh karyawan Tata Usaha Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah membantu dalam proses keperluan administrasi selama pengerjaan tesis ini.
5. C&C LS yang telah bersedia menjadi objek penelitian dalam tesis ini dan mengizinkan penulis untuk meneliti di perusahaan jasa tersebut, serta pemilik C&C LS dan seluruh karyawan yang telah bersedia memberikan informasi sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan lancar.
6. Papa Yudianto Tejosaputra, mama Lianiningsih, suami Edward Kurniadi Setiabudi Chandra, kakak-kakak (Lia Intansari Tejosaputra dan Lisa Permatasari Tejosaputra), dan semua keluarga yang ada di Mojokerto atas doa, dukungan, perhatian, bantuan,

kasih sayang, dan pengorbanannya selama penyelesaian tesis ini; serta anak di dalam kandungan saya yang telah kuat menemani saya mengerjakan tesis setiap waktu.

7. Teman-teman di bangku kuliah Program Studi Magister Akuntansi angkatan I atas kebersamaan dan dukungan dalam menyelesaikan studi di Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
8. Sahabat-sahabat penulis (para Romo, para Suster, para Frater, para Pendeta, dan teman lainnya yang tidak bisa disebut satu per satu) atas perhatian, bantuan, dukungan, dan doa sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan pada tesis ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila terjadi banyak kesalahan. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Surabaya, Juni 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Ruang lingkup dan Fokus Penelitian	12
1.5. Manfaat Penelitian	12
1.6. Sistematika Penulisan Tesis	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Teori Kontijensi	14
2.1.2. <i>Levers of Control/LoC</i>	16
2.1.3. <i>Organizational Life Cycle/OLC</i>	21
2.1.4. Teori Strategi	27
2.2. Penelitian Terdahulu	36
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	39
3.2. Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
3.3. Subyek Penelitian	43
3.4. Informan Penelitian	43
3.5. Jenis dan Sumber Data	44
3.6. Instrumen Penelitian	44
3.7. Prosedur Pengumpulan Data	49
3.8. Lokasi/Situs/ <i>Setting</i> Penelitian	50
3.9. Teknik Analisis Data	50
3.10. Kriteria Keabsahan Data/Validitas	53
BAB 4 PAPARAN DATA, TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.1.1. Sejarah Singkat	56
4.1.2. Unit Usaha	58
4.2. Proses Pengumpulan Data	59
4.3. Proses Penentuan Informan	60
4.4. Deskripsi Informan Penelitian	60
4.5. Prosedur Analisa Data, Reduksi Data – Penyajian Data – Verifikasi.	61
4.5.1. <i>Organizational Life Cycle/OLC</i>	61
4.5.2. Strategi	65
4.5.3. <i>Levers of Control/LoC</i>	67

4.6.	Pembahasan	70
4.6.1.	Analisis Data <i>Organizational Life Cycle</i> /OLC	70
4.6.2.	Analisis Data Strategi	79
4.6.3.	Analisis Data <i>Lever of Control</i> /LoC	85
4.6.4.	Pembentukan Model Konseptual	89
BAB 5	SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	
5.1.	Simpulan	95
5.2.	Keterbatasan	96
5.3.	Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Daftar Ringkasan <i>Interactive Control System</i>	18
Tabel 2.2. Daftar Ringkasan <i>Diagnostic Control System</i>	19
Tabel 2.3. Daftar Ringkasan <i>Boundary System</i>	20
Tabel 2.4. Daftar Ringkasan <i>Beliefs System</i>	21
Tabel 2.5. Karakteristik Tahapan OLC	25
Tabel 2.6. Kelebihan dan Kekurangan Pertumbuhan Internasional	31
Tabel 3.1. Pedoman Wawancara	44
Tabel 3.2. Analisis Data OLC	50
Tabel 3.3. Analisis Data Strategi	51
Tabel 3.4. Analisis Data LoC	52
Tabel 3.5. Formulasi Pembentukan Model Konseptual	53
Tabel 3.6. Kriteria dan Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	53
Tabel 4.1. Rangkuman Situasi Tahapan OLC C&C LS	65
Tabel 4.2. Rangkuman Situasi Strategi C&C LS	67
Tabel 4.3. Rangkuman Situasi LoC C&C LS	69
Tabel 4.4. Analisis Data OLC	71
Tabel 4.5. Analisis Data Strategi	80
Tabel 4.6. Analisis Data LoC	86
Tabel 4.7. Formulasi Pembentukan Model Konseptual	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Desain Penelitian	39
Gambar 3.2. Alur Berpikir	46
Gambar 4.1. Model Konseptual	91
Gambar 5.1. Pemodelan Keterkaitan LoC, OLC, dan Strategi	96

ABSTRAK

Upaya perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan hidup di setiap tahapan siklus hidupnya membutuhkan penerapan *Levers of Control/LoC* yang terintegrasi dalam memandu strategi guna mencapai tujuan perusahaan. Namun, dalam penerapannya perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan masing-masing organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Jenis dan sumber data berupa data kualitatif dan data primer. Tujuan penelitian untuk menganalisis keterkaitan *Levers of Control/LoC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan strategi; serta membuat pemodelan keterkaitan antara LoC, OLC, dan strategi pada C&C LS. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur, observasi partisipan, dan dokumentasi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat mengembangkan literatur sistem pengendalian dengan membuat pemodelan keterkaitan antara LoC, OLC, dan strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan *intended* dan *emergent strategy*, C&C LS membutuhkan penerapan LoC yang berbeda-beda di setiap tahapan siklus hidupnya. Ketika berada pada tahap *maturity*, C&C LS menggunakan LoC berupa *interactive control system* dan *diagnostic control system*. Namun, karena tidak adanya *beliefs system* yang digunakan untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dasar/tujuan/arahan strategi, membuat C&C LS mengalami penurunan dalam tahap siklus hidupnya. Oleh karena itu pada tahap *decline*, C&C LS menambahkan LoC berupa *beliefs system* agar dapat mengembalikan tahap siklus hidupnya melalui tahap *revival*. Memasuki tahap *revival*, C&C LS memutuskan untuk melengkapi sistem pengendaliannya dengan menambahkan LoC berupa *boundary system*. Hal ini dilakukan karena kekuatan dari LoC dalam menerapkan strategi tidak terletak pada bagaimana alat/tuas tersebut digunakan sendiri-sendiri, melainkan bagaimana alat/tuas tersebut terintegrasi dan saling melengkapi ketika digunakan bersama.

Kata Kunci: *Levers of Control, Organizational Life Cycle, dan strategi*

ABSTRACT

The company's efforts in maintaining survival at each stage of its life cycle requires the application of integrated Levers of Control/LoC in guiding strategies to achieve company goals. However, the implementation needs to be adjusted to the requirement and situation of each organization.

This research is a qualitative research with a case study method. The type and source of data are qualitative and primary data. The aim of this research is to analyze the relationship of Levers of Control/LoC, Organizational Life Cycle/OLC, and strategies; and make a modeling of the relationship between LoC, OLC, and strategies in C&C LS. Data collection methods use semi-structured interviews, participant observation, and documentation. Through this research, it's expected to develop a control system literature by making a modeling of the relationship between LoC, OLC, and strategy.

The result of this research indicate that in implementing intended and emergent strategy, C&C LS needs different LoC applications at each stage of its life cycle. When in the maturity stage, C&C LS uses LoC of interactive control system dan diagnostic control system. However, because there are no beliefs systems that are used to define and communicate the basic values/goals/direction of the strategy, leading the C&C LS to decline in the life cycle stage. Therefore at the decline stage, C&C LS adds the LoC of belief system so that it can restore the life cycle stage through the revival stage. Entering the revival stage, C&C LS decided to complete the control system by adding LoC of boundary system. This is done because the power of the LoC to implement the strategy is not lie in how individual levers are used, but how the levers are integrated and complement when used together.

Keywords: *Levers of Control, Organizational Life Cycle, and strategy*